

МОДЕЛИ ЗА ИЗГРАЖДАНЕ НА ЛОГИСТИЧНИ ВЕРИГИ В АГРОБИЗНЕСА¹

Доц. д-р Маруся Линкова
Гл. ас. д-р Елица Лазарова

Резюме

Характерно за българското земеделие е наличието на множество, предимно малки и средни аграрни предприятия, заемащи несъществен пазарен дял, които оперират в силно конкурентния пазар на селскостопански продукти. Тази фрагментираност поставя аграрните стопанства пред предизвикателството да подобряват своята конкурентоспособност и налага реалистична ориентация към пазарни иновации, включително формиране на логистични вериги. Изграждането и усъвършенстването на логистичните модели има съществено значение за оптимизиране на бизнес процесите и генериране на добавена стойност в сектора. Във връзка с това основна *научно-изследователска цел* е конструиране на логистични модели, приложими в агробизнеса. В разработката се защитава *тезата*, че изграждането на логистични вериги е пазарна реакция на бизнеса за ефективно оползотворяване на разполагаемите ресурси и генериране на добавена стойност, допринасяща за кохезия между регионите в България.

Резултатите от проведеното изследване могат да се систематизират в следните направления. *Първо*. На основата на проучените 212 бизнес организации от различни стопански сектори и 47 агрофирми, поддържащи интернет платформи при осъществяване на своята дейност, са очертани основните проблеми пред бизнеса и са идентифицирани добри логистични практики. *Второ*. На основата на бенчмаркинг изследване са идентифицирани силните страни и ключовите проблеми, свързани с логистиката в анализиранияте организации. *Трето*. Конструирани са приложими в агробизнеса модели за водещите сектори на логистиката – Транспорт, Склад и Преработка и дообработка, в зависимост от капацитета на организацията.

Ключови думи: логистични вериги, агробизнес, логистични модели, добри логистични практики.

JEL: Q12, R3, O13, O21.

¹ Участието на авторите е, както следва: доц. д-р Маруся Линкова – резюме, увод, т. 2, заключение; гл. ас. д-р Елица Лазарова – т. 3 и т. 4, съвместно – т. 1.

MODELS FOR BUILDING LOGISTICS CHAINS IN AGRIBUSINESS

Assoc. Prof. Marusya Linkova, PhD
Head assist. Prof. Elitsa Lazarova, PhD

Abstract

Characteristic of Bulgarian agriculture is the presence of many, mostly small and medium-sized agricultural enterprises, occupying an insignificant market share, which operate in the highly competitive market of agricultural products. This fragmentation challenges agricultural holdings to improve their competitiveness and imposes a realistic orientation towards market innovations, including the formation of logistics chains. Building and improving logistics models is essential for optimizing business processes and generating added value in the sector. In this regard, *the main research goal* is to construct logistics models applicable in agribusiness. The research defends *the thesis* that the construction of logistics chains is a market reaction of the business for effective utilization of available resources and generation of added value, contributing to cohesion among the regions in Bulgaria.

The results of the study can be systematized in the following areas. *First.* Based on the surveyed 212 business organizations from different business sectors and 47 agricultural companies that support Internet platforms in carrying out their activities, the main problems facing the business have been outlined and good logistics practices have been identified. *Second.* Based on a benchmarking study, the strengths and key problems related to logistics in the analyzed organizations were identified. *Third.* Applicable in agribusiness models have been constructed for the leading sectors of logistics - Transport, Warehousing and Processing and Finishing, depending on the capacity of the organization.

Keywords: logistics chains, agribusiness, logistics models, good logistics practices.

JEL: Q12, R3, O13, O21.

Увод

Пазарните преобразования в Европейския съюз и България оказват влияние върху развитието на икономиката и променят условията за функциониране както на институциите, така и на стопанските субекти. Един от най-съществените проблеми е свързан с управлението и развитието на икономиката в условията на пазарни трансформации. В специализираната литература се изследва взаимодействието между институциите и стопанските субекти, но все още теоретико-методологичните основи при управле-

нието на земеделието и селските райони имат незавършен характер. Характерно за българското земеделие е наличие на множество аграрни предприятия (предимно малки и средни), които заемат несъществен пазарен дял и не оказват влияние върху пазара на селскостопански продукти. Това налага реалистична ориентация на аграрните предприемачи към пазарна иновация, насочена към изграждане на логистични вериги. Актуалността на проектната идея произтича от необходимостта за насърчаване създаването и развитието на дългосрочни партньорства в селскостопанската и хранителната верига, насочени към осигуряване на добавена стойност, качество и стабилност на доставките, подобряване на маркетинга, развитие на пазарите и иновации в продуктите, процесите и технологиите. Формирането на логистични вериги и затварянето на веригата на стойността в отрасъла биха генерирани алтернативни източници на доходи в селското стопанство. Възможности за логистични вериги могат да се търсят при транспорта, складирането, последващата преработка, сортирането, охлаждането и замразяването, изграждането на пакетиращи центрове и др. Общата европейска политика на ЕС предоставя сериозен финансов ресурс за иновативни предприемачески решения, но инициативата остава в ръцете на аграрните предприемачи. Независимо от нарастващия интерес към анализа и оценката на последствията и взаимодействието между органите на властта и бизнес организациите е необходимо провеждане на по-задълбочени научни изследвания и разработване на логистични модели за ефективно оползотворяване на разполагаемите ресурси в агробизнеса и генериране на добавена стойност в селското стопанство.

Във връзка с това основна *научноизследователска цел* е конструиране на логистични модели, приложими в агробизнеса. За постигане на целта са поставени следните задачи:

- 1) проучване степента на изследване проблемите на логистиката в научната литература;
- 2) характеризирание на регионалните неравенства и териториалното разположение на логистични фирми в България;
- 3) идентифициране на основните проблеми и добри практики за развитие на бизнеса;
- 4) обосноваване на критерии за добри логистични практики;
- 5) конструиране на логистични модели в зависимост от капацитета на агробизнеса.

В разработката се защитава *тезата*, че изграждането на логистични вериги е пазарна реакция на бизнеса за ефективно оползотворяване на разполагаемите ресурси и генериране на добавена стойност, допринасяща за кохезия между регионите в България.

Обект на изследване са бизнес организации, функциониращи в различни райони на България, а *предмет* – моделите за изграждане на логистични вериги в агробизнеса.

Методиката на изследването включва традиционни общонаучни - методи – абстрактен, исторически, логически и др., логико-теоретични – сравнение, обобщение, анализ, синтез, индукция, дедукция, аналогия; емпирико-теоретични методи – наблюдение, измерване, описание; бенч-маркинг. В проучването се използват следните *аналитични инструменти*: анализ и обобщение на литература, таблично, графично и схематично представяне на характеристики и тенденции, анкетно проучване относно възможностите за изграждане на логистични вериги в агробизнеса. Анкетното изследване е проведено в периода юни–септември 2020 г. и е осъществено чрез теренно проучване и интервюта на 212 бизнес организации от различни стопански сектори на България и 47 агрофирми, поддържащи интернет платформи при осъществяване на своята дейност.

1. Логистичните вериги като инструмент за териториална кохезия

Проблемите, свързани с управлението и развитието на стоките, информационните и паричните процеси в организациите, формирането на логистични центрове и вериги, са обект на множество изследвания в специализираната литература. Пионери в изграждането на съвременната логистика са Ф. Тейлър (1911), Х. Форд (1913) и Х. Файол (1916) с разработването на принципите за организация на дейността, стандартизация и работа на поточна линия и управление. През 1961 г. Джек Бърбидж публикува първата книга за контрола на материалните запаси. През 1997 г. П. Хайнс и Н. Рич усъвършенстват метода на остойностените потоци. Под влияние на информационните технологии в организациите се въвеждат информационни програми за управление, първоначално на производството, а впоследствие и на материалните потоци. През 80-те години на 20-ти век в бизнес практиката масово навлизат методите JIT (Just in Time), TQM (Total Quality Management), DRP (Distribution Requirements Planning), които обвързват производството с предварително планираните възможности и партньорство с доставчиците. Майкъл Портър въвежда разграничението на външна и вътрешна логистика и анализира веригата на стойността като последователност от процесите: вътрешна логистика – производствени процеси – външна логистика – маркетинг и продажби – обслужване на клиентите. От края на 20-ти век концепцията за логистиката се разширява и включва в управлението на снабдителната верига не само транспортирането и доставките, а и търговските взаимоотношения с контрагентите и сервизното обслужване (Blaser, 5/1995) (Чанкова, 1/2005). В специализираната литература навлизат понятията „интегрална логистика“ (Илиев, 2006), физическа дистрибуция и материален логистичен мениджмънт, маркетинг и бизнес логистика. Съвременни направления са еко-

логистиката (Koh, 2005), екологичният мениджмънт на операциите (Kleindorfer, 2001) и информационната логистика. К. Хартланд разглежда логистиката като интеграционна система на три равнища: логистични взаимоотношения, логистични вериги и бизнес мрежи (Harland, 8/1996). От началото на 21-ви век се обръща специално внимание на партньорството в логистиката (Andraski, 1999), (Citera, 2/1995), (Haeckel, 1998), (Sriam, 1992), (Mentzer, 2000) и се обосновават моделите на търсенето, проверките и моделът на доставките. Редица автори анализират логистичната верига като единна система от взаимносвързани подсистеми. (Monezka, 1998), (Илиев, 2006), (Lumsden, 1998), (Vatasek, 2005).

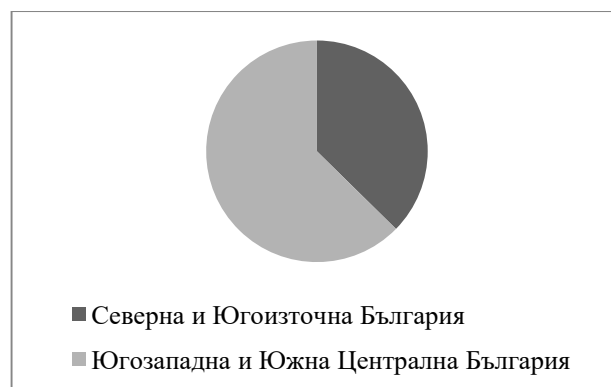
Проблемите на логистиката в българската специализирана литература стават особено актуални след 80-те години на 20-ти век, когато страните от Централна и Югоизточна Европа се насочват към структурни социални, икономически и институционални преобразования (Митев, 2001); (Чиприянов, 2005); (Коралиев, 2013) и др. Селското стопанство, като структуроопределящ отрасъл за националната икономика, привлича интереса на научните изследвания. Концептуалните основи на управлението и планирането в българското селско стопанство са застъпени в публикациите на М. Богданова, Б. Борисов (Борисов, 2015), (Славева, 2014, бр.21), М. Николова (Nikolova, 4/2018), М. Линкова (Линкова, 1995, 10-12 април, pp. 144-150) и др. Независимо от нарастващия интерес към анализа и оценката на регионалното развитие в България е необходимо провеждане на задълбочени научни изследвания и разработване на логистични модели, приложими в агробизнеса, които подпомагат ефективното оползотворяване на разполагаемите ресурси и генерират добавена стойност в териториите.

Селското стопанство създава 3 698 млн. лв. от БДС за България и осигурява заетост на 250 хил. д. Общият размер на реализираните продажби на селскостопански стоки през 2018 г. възлиза на 6 624,2 млн. лв. или 81,2% от брутната продукция от отрасъл „Селското стопанство“. Извън отрасъла (в т.ч. износ) е реализирана растениевъдна и животновъдна продукция за 6 235,6 млн. лв. Аграрният сектор заема 12,4% от общия годишен стокообмен на страната, като формира 15,0% от общия износ и 10,1% от общия внос за 2018 г. Налице е висок растеж на износа на хранителната индустрия – общо 82%, който изпреварва значително растежа на вноса – 39%. Положителното търговско салдо в търговията със селскостопански продукти е индикатор за нарастване на стоковостта в сектора, което е резултат от еднопосочните действия на стабилизиращите публични мерки, регионалните органи за управление и пазарната ориентация на бизнес структурите в сектора.

Независимо от нарастването на използваната земеделска площ и окрупняването на стопанствата в България, БДС, създадена от земеделието, спада с близо 19%. Тревожна констатация са отрицателните тенденции в развитието на българския агробизнес – приоритетен износ на непрерабо-

тени селскостопански продукти, ниско брутообразуване на основен капитал в отрасъла, намаляване на брутната добавена стойност от селското стопанство, наличието на слаби хоризонтални и вертикални връзки в хранителната верига, слаба инвестиционна и иновационна активност и мн. др. Необходимостта от изграждане на логистични стратегии в агрофирмите произтича както от особеностите на производството и реализацията на селскостопанските продукти, така и от силната конкуренция на общоевропейския пазар. Формирането на логистични вериги и затварянето на веригата на стойността в отрасъла биха генерирани алтернативни източници на доходи в селското стопанство. Възможности за логистични вериги могат да се търсят при транспорта, складирането, последващата преработка, сортирането, охлаждането и замразяването, изграждането на пакетиращи центрове и др. Общата европейска политика на ЕС предоставя сериозен финансов ресурс за иновативни предприемачески решения, но инициативата остава в ръцете на аграрните предприемачи (Линкова, М. М., том 23/2016).

Във връзка с аргументирането на тезата, че логистичните вериги са пазарна реакция на бизнеса за ефективно оползотворяване на разполагаемите ресурси и генериране на добавена стойност, допринасяща за кохезия между регионите в България, са идентифицирани регионалните неравенства и е анализирано териториалното разположение и обхват на организациите от сферата на логистиката.



Фигура 1. Асиметрия в БДС на ниво NUTS I

За идентифициране на регионалните неравенства се използва общата класификация на териториалните единици за статистически цели (NUTS)²

² В изложението се използва краткото наименование на двата региона за България на ниво NUTS I – Южен и Северен, както следва: *Северен регион* (Северна и Югоизточна България), който включва Северозападния, Северен централен, Североизточен и Югоизточен район на ниво NUTS II; *Южен регион* (Юго-

(<https://www.nsi.bg/bg/content/157/basic-page/>). На ниво *NUTS I* се наблюдава асиметрия в разпределението на brutната добавена стойност (БДС) между двата региона в Република България (вж. фиг. 1).

Регионът Югозападна и Южна Централна България осигурява 62,6% от БДС за 2018 г., а Северна и Югоизточна България – 37,4%. Оформя се двуполюсно регионално развитие – силно развиващ се Южен регион и по-слабо развит Северен регион.

Разпределението на БДС по икономически сектори на ниво *NUTS I* за 2018 г. е представено на фиг. 2.



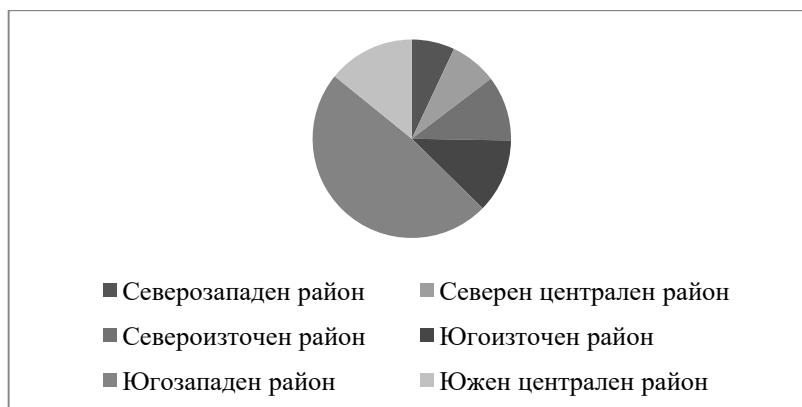
Фигура 2. Разпределение на БДС по икономически сектори на ниво *NUTS I*

Северна и Югоизточна България се оформят като производствен регион, осигуряващ 63,6% от продукцията на аграрния сектор в България и 50,3% от индустрията, като е по-слабо застъпен секторът на услугите (31,2%), докато в Югозападна и Южна централна България секторът на услугите заема почти 70% (68,8%) и съответно 49,7% от индустрията и 36,4% от аграрния сектор.

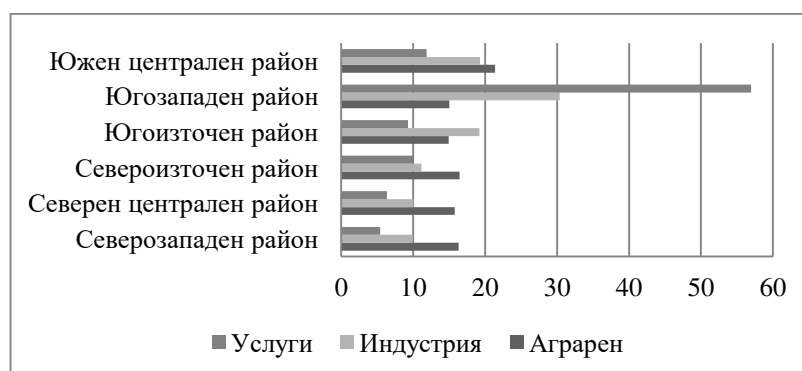
Разпределението на БДС на ниво *NUTS II* е представено на фиг. 3.

Почти половината от БДС (48,5%) се генерира в Югозападен район, като останалите райони осигуряват съответно: Южен централен район – 14,2%, Югоизточен район – 12,1%, Североизточен район – 10,6%, Северен централен район – 7,7%, Северозападен район – 7%. Неравенствата между Северна и Южна България се задълбочават при анализа по икономически сектори (вж. фиг. 4.).

западна и Южна Централна България), с обхват Югозападен и Южен централен район на ниво *NUTS II*.



Фигура 3. Асиметрия в БДС на ниво NUTS II



Фигура 4. Разпределение на БДС по икономически сектори на ниво NUTS II

Аграрният сектор е най-застъпен в Южен централен район (21,4%), в Югозападен район се развиват 57% от сектора на услугите и 30,4% от индустрията.

Асиметрията в разпределението на брутната добавена стойност се задълбочава при анализа на ниво NUTS III, което позволява да се направи извод относно наличието на регионални неравенства и двуполусно регионално развитие на България – силно развиващ се Южен регион и по-слабо развит Северен регион.

Анализът на териториалното разположение и обхвата на дейност на организациите от сферата на логистиката се базира на проучените 47 логистични фирми за производство и реализация на селскостопанска продукция, които поддържат интернет платформа при осъществяване на своята дейност. Основната част от изследваните организации (62,5%) функционират в Северния регион, от които 20 се занимават с производствена дейност, 5 – с преработка, 3 – с търговия и една с транспорт. В Южния

регион повече от половината от анкетираните логистични фирми се занимават с производствена дейност, а останалите – с търговия и дистрибуция. Териториалното разпределение на проучените логистични фирми е представено в табл. 1.

Таблица 1
Разпределение на логистични фирми по райони на планиране

Статистически район (NUTS II)	Производство		Преработка		Търговия		Транспорт		Общо:	
	брой	%	брой	%	брой	%	брой	%	брой	%
Северозападен район	5	15,6	х	х	х	х	х	х	5	11
Северен централен район	7	21,9	2	40	1	11,1	1	х	11	23
Североизточен район	3	9,38	3	60	х	х	х	х	6	13
Югоизточен район	5	15,6	х	х	2	22,2	х	х	7	15
Северен регион (NUTS I)	20	62,5	5	100	3	33,3	1	х	29	62
Югозападен район	8	25	х	х	5	55,6	х	х	13	27
Южен централен район	4	12,5	х	х	1	11,1	х	х	5	11
Южен регион (NUTS I)	12	37,5	х	х	6	66,7	х	х	18	38
Общо проучени организации:	32	100	5	100	9	100	1	х	47	100

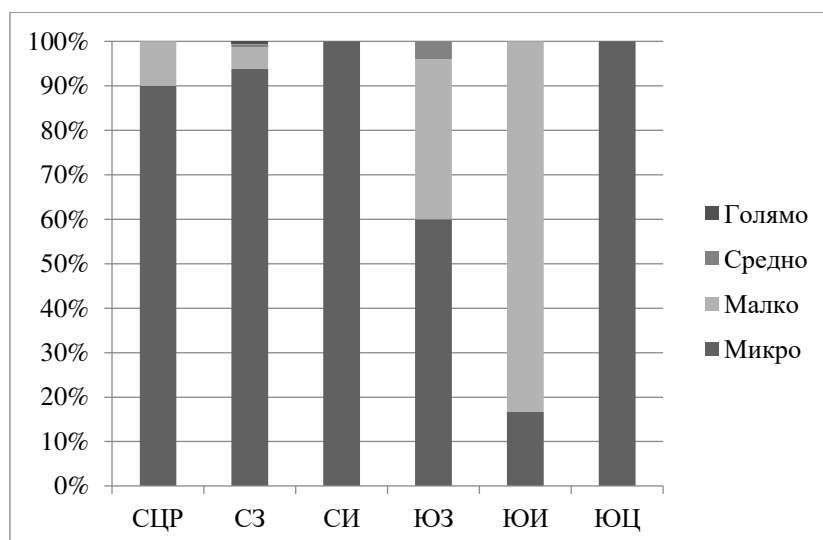
Прави впечатление, че в по-слабо развития Северен регион функционират повече логистични фирми с широк спектър на дейности, докато в по-развития Южен регион оперират по-малко на брой организации, занимаващи се предимно с търговия и дистрибуция. Това би могло да е резултат от пазарната ориентация на бизнес структурите, работещи в силно конкурентна среда, където оцеляват предприемчивите и инициативните.

На основата на горепосоченото може да се синтезират следните обобщения и изводи:

- налице са регионални неравенства и двуполносно териториално развитие в България – силно развит Южен регион и по-слабо развиващ се Северен регион;
- логистичните вериги подпомагат генерирането на икономически растеж и постигането на регионална кохезия.

2. Идентифициране на добри логистични практики

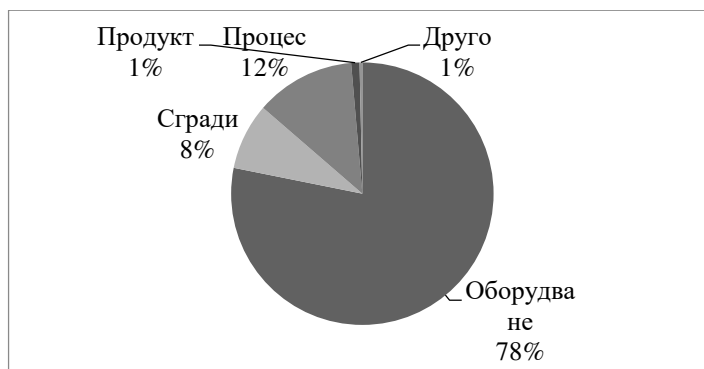
За идентифициране на добри логистични практики са използвани данни от анкетно проучване на 212 бизнес организации по райони на планиране – 183 микропредприятия, 23 малки, 2 средни и 1 голямо (вж. фиг. 5).



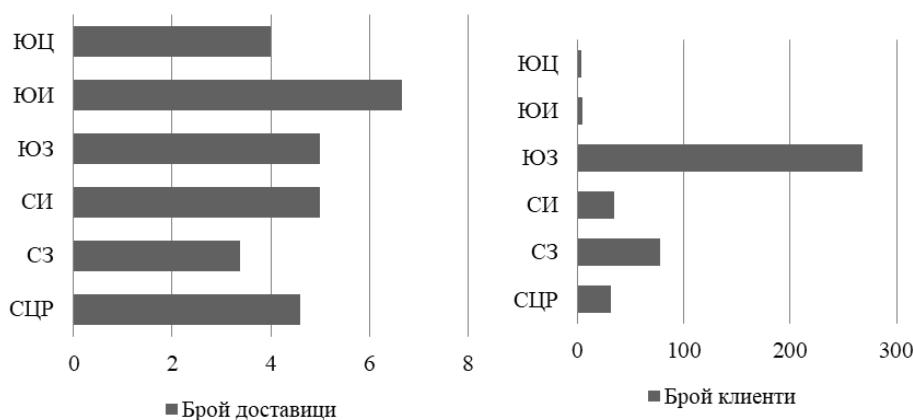
Фигура 5. Разпределение на анкетираните по райони на планиране

Основната част от респондентите се занимават с търговия (72%), 14% – услуги и 11% – производство. Повечето от анкетираните определят бизнеса като успешен (35%) или задоволителен (38%), 25% – като променлив и само 5 организации (2%) го оценяват като неуспешен. Правят впечатление оптимистичните очаквания на бизнеса (60%) във връзка с пандемията от COVID 19, като една пета посочват, че епидемичната обстановка налага промени в организацията на работните процеси и само 6 от анкетираните имат песимистични очаквания. Според респондентите перспективите пред бизнес организациите са предимно към запазване (47%) и разширяване (45%) и само 10 организации предвиждат реструктуриране, а 7 – свиване. Конкурентният профил на изследваните организации отразява изострящата конкурентна среда за бизнес в страната – 74% от респондентите имат повече от 5 конкурента, 11% – 3-4 и само 10% са с 1-2. Това налага ориентация към нововъведения, което се потвърждава и от данните в анкетното проучване – няма организация без посочено поне едно от общо 293 нововъведения. Направленията на извършените нововъведения в анкетираните организации са представени на фиг. 6 (Вж. фиг. 6). Основните нововъведения (229) са свързани с оборудване, 36 – с процес, 24 – в сгради и само 3 са насочени към продуктите, което би могло да е индикатор за формирано пазарно поведение в бизнес организациите.

Анализът на анкетните данни за броя на доставчиците и клиентите също са показателни за формирано пазарно поведение в респондентите и работа средно с четири доставчици и 94 клиенти (вж. фиг. 7.).



Фигура 6. Направления за обновление в бизнес организациите

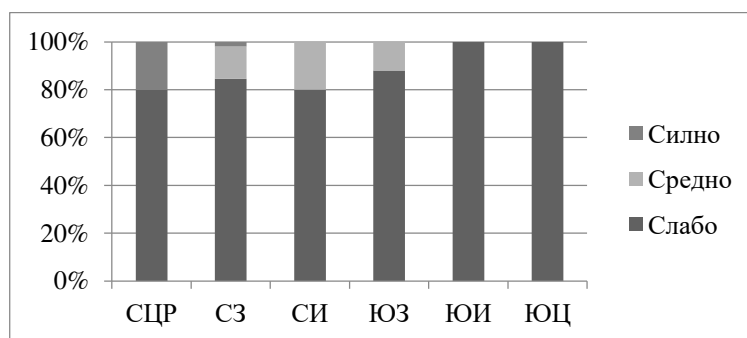


Фигура 7. Среден брой доставчици и клиенти на респондентите

Основните проблеми за развитие на бизнеса могат да се *систематизират* в две групи – вътрешно-организационни и външни. Основните *проблеми на организациите с външната среда* са свързани с нелоялна конкуренция, ограничени пазари, клиенти и доставчици, бюрократични и административни ограничения. Една пета от анкетираните организации посочват, че са подложени на силна, а 13% – на средна нелоялна конкуренция. Положителен е фактът, че 67% от респондентите изпитват слаба нелоялна конкуренция. Ограничаването на нелоялната конкуренция, както и фактът, че недостигът на пазари за 70% от анкетираните е с малка степен на значимост (вж. фиг. 8.), са индикатори за подобряване и стабилност на бизнес средата в страната. Само 2% от респондентите посочват като сериозен проблем ограничения пазар на продукцията, а останалите 28% го определят като средна степен.

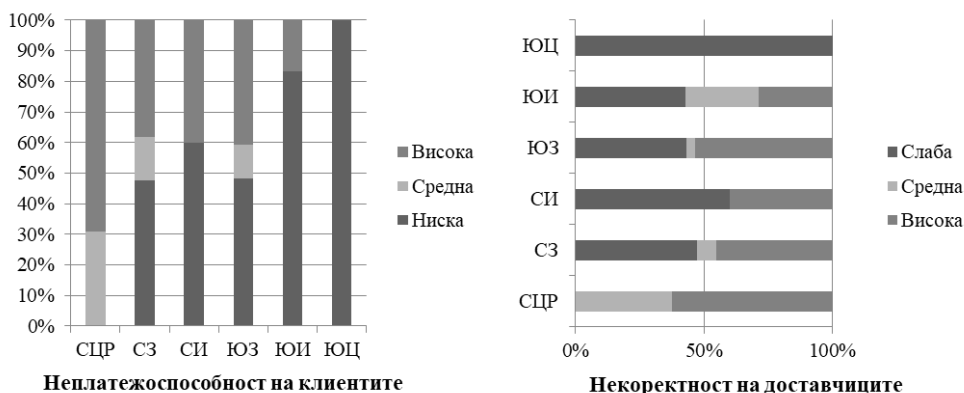
С клиентите и доставчиците са свързани основните проблеми за половината от анкетираните организации. Повече от половината респон-

денти определят като ниска (47%) и средна (14%) степента на значимост на проблема с неплатежоспособността и претенциите на клиентите, а за 39% той е с висока степен. Проблемите с некоректни доставчици са с висока степен за 46% от анкетираните, 8% ги определят като средна, а 46% – слаба. (вж. фиг. 9). Повече от половината респонденти (52%) оценяват като силна своята институционална обремененост (бюрократия и проблеми с институциите – ХЕИ, НАП, КАТ и др.), средна е степента според 9%, а останалите посочват, че макар и слабо също са обременени с институционални проблеми.



Фигура 8. Степен на ограниченост на пазарите на бизнес организациите

Вътрешно-организационните проблеми най-често са свързани с: недостатъчни парични средства, високи разходи за дейността, ниски печалби, висок риск и загуби, амортизирана производствена база и технологии, липса на квалифициран персонал, нерационално използване на наличните ресурси.



Фигура 9. Некоректни клиенти и доставчици в бизнес организациите по райони на планиране

Основната част от респондентите (71%) посочва ниска степен на недостиг на парични средства, но останалите изпитват затруднения – 26% в средна степен и 3% – висока. Едва 8% от анкетираните декларират, че са високи разходите за дейността, за 48% разходите са малки, а за 44% – средни. Равнището на печалбата от дейността е високо, според една четвърт от анкетираните, за 66% е ниско и средно за 10% от респондентите. Висок риск и загуби изпитват 7%, средно ниво посочват 35% като основната част от анкетираните (58%) определят ниска степента на риска. Проблеми с амортизираната производствена база и технологии изпитват почти половината от анкетираните, но е положителен фактът, че 44% се насочват към изграждане на нова и 11% – към обновяване на съществуващата. Повечето бизнес организации (70%) не изпитват липса на квалифициран персонал, но от останалите 28% посочват средна, а 2% – висока нужда от специалисти. Засилва се тенденцията към оптимално използване на наличните ресурси при 42% от анкетираните бизнес организации, а 48% го определят като нерационално.

Данните от анкетното проучване показват положителна тенденция при разрешаването на вътрешноорганизационните проблеми в бизнес организациите, в сравнение с подобни изследвания през периода 2008–2015 г. (Николова М., том 11/2010) (Линкова, М., 19/2012) (Линкова, М. М., том 23/2016) Все по-малко са бизнес структурите, които изпитват проблеми с управлението на паричните средства, разходите за дейността и печалбите. Това е показателно за формирано пазарно поведение и управленско-организационни умения на фирмения мениджмънт. На преден план се поставят проблемите, свързани с оптималното оползотворяване на наличните ресурси, взаимоотношенията с външната среда и персонала.

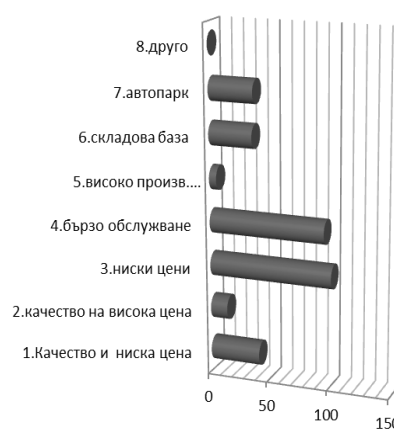
Във връзка с подбора на критерии за добри логистични практики към анкетираните, са отправени въпроси, свързани с идентифицирането на предимствата им пред конкурентите и предимствата на конкурентите, както и прилаганите добри практики в организацията. *Основните предимства на конкурентите*, ранжирани според избора на анкетираните, са свързани с цените (17% от отговорите), въведените съвременни технологии (16%), собствен автопарк (16%), складова база (13%), бързина на обслужване (10%), квалифициран персонал (10%), качество (7%), ниски производствени разходи (4%), ниски цени на ресурси (3%), затворен цикъл (2%) (вж. фиг. 10). Респондентите посочват (повече от 1 отговор) следните *предимства пред своите конкуренти*: ниски цени (31%), бързо обслужване (29%), качество и ниска цена (12%), складова база (11%), автопарк (11%), качество на висока цена (4%), високопроизводителни технологии (2%) (вж. фиг. 11).

Повече от половината интервюирани посочват, че използват интернет платформа за осъществяване на бизнеса, но 47% все още не са се насочили към дигитализация. Значението на търговската опаковка и дизайн при продажбите е с висока степен за 51% от респондентите, средна

за 6% и слаба за 43% от тях. Промоционалната политика на бизнес организациите обхваща: бонус при повторна поръчка (48%), Сервиз и поддръжка (19%), Отстъпки в цената при покупка на големи количества (4%), като 14% от респондентите посочват, че не осъществяват такава. Добра практика е използването на системи за проследяване наличностите и доставките чрез GPS (52%), уведомление при получаване (45%) и специализиран софтуер за цялостно проследяване наличностите и доставките (3%).



Фигура 10. Конкурентни предимства на конкурентите



Фигура 11. Предимства на бизнес организациите пред конкурентите

В изследваните организации времето за доставка и обработка на заявките варира от 1–3 работни дни (45%) до седмица, като планирането на заявките на входящи ресурси е ритмично при 51% от респондентите, а при 49% от тях – при достигане на определен минимум.

В почти всички изследвани организации (91%) има обособени логистични структури – складова база за готова продукция (33%) и за суровини и материали (29%), опаковъчен център (14%), като при 24% е обособен самостоятелен логистичен отдел.

На основата на проведеното изследване са идентифицирани следните добри логистични практики:

- интернет платформа за осъществяване на бизнеса;
- търговска опаковка и дизайн (силно значение 51%, слабо 43%);
- системи за проследяване наличностите и доставките;
- скъсяване времето за планиране, обработка на заявките и доставка;
- сервизно обслужване и поддръжка;
- промоционална политика;
- обособени логистични структури.

3. Приложение на бенчмаркинга за обосноваване на добри логистични практики в агробизнеса

За обосноваване на добри логистични практики в агробизнеса е осъществено бенчмаркинг изследване в три бизнес организации³ след проведено анкетно проучване и дълбочинни интервюта. *Фирма 1* е локализирана в Югозападен район на планиране и е голямо предприятие с персонал над 300 души. Производител е на зехтин, паста, битова химия, дезинфектанти, лепила и поддръжка на кожени изделия, както и официален дистрибутор на световноизвестни марки в хранително-вкусовата промишленост, козметика и канцеларски материали. Фирмата оперира чрез голям брой дистрибуционни канали – международни и местни търговски вериги, самостоятелни магазини за хранителни стоки, аптеки, дрогерии, бензиностанции, магазини за строителство и поддръжка на дома и други търговски обекти за продажба на стоки на крайни клиенти. Фирма 1 е лидер на пазара с продуктите, които предлага, използва високи технологии и ERP система за управление в съответствие със стандарти ISO9001 и ISO22000. Притежава осем регионални офиса, които осигуряват покритие в цялата страна. Инфраструктурата ѝ (складова и административна площ) е разположена на над 21 000 кв. м., притежава над 40 товарни и над 200 лекотоварни транспортни средства. *Фирма 2* се занимава с логистика, локализирана е в Северозападен район на планиране и е средно предприятие с персонал от 90 души. Тя е част от водеща на европейския снакс-пазар и дистрибуцията на пакетирани храни германска компания, която присъства в 18 европейски държави с годишен оборот от 1,5 млрд. евро., над 6 хил. служители и 25 собствени фабрики. Производствената ѝ база, разположена в Румъния, преминава през GFSI и AIB проверки и BRC и IFS сертификация. Фирма 2 е с динамичното развитие и е сред безспорните лидери на снакс пазара в България с марките си, сътрудничи с Глобалната Инициатива за Безопасност на Храните – международно обединение на компании и НПО (Неправителствени организации) от световен мащаб, което работи за непрекъснато подобряване на стандартите за безопасност на храните. Притежава четири регионални офиса, които осигуряват покритието на цялата страна, два склада в Северна България и три логистични центъра в Южна България. Независимо от факта, че разполага със собствен автопарк с 40 товарни транспортни средства, фирма 2 поетапно преминава към аутсорсинг на дистрибуционните си канали в България, като запазва работата си в склада. *Фирма 3* е локализирана в Североизточен район на планиране и е микропредприятие с персонал под 10 души и предмет на дейност първична обработка на зърнени култури, единствен производител на

³ Поради опасения, свързани с конкурентното представяне, фирмите пожелаха да запазят анонимност.

булгур от лимец, както и грухана пшеница и бяло жито. Фирма 3 набавя входящите си ресурси от регистрирани земеделски производители и притежава системи за самоконтрол и НАССР. Регистрирана е в Националния регистър на БАБХ и притежава Удостоверение по чл. 12 от Закона за храните за „Първична обработка на зърнени храни“, както и за „Пакетиране на зърнени храни и варива“. Фирмата не притежава собствен автопарк и работи в договорни отношения с национални дистрибутори. Използва склад под наем, като логистичният ѝ център е локализиран само в Североизточен район на планиране.

Данните от извършения функционален бенчмаркинг в сферата на логистиката на трите бизнес организации са представени в табл. 2. Функционалният бенчмаркинг анализ обхваща следните основни показатели: входяща логистика, проследимост на доставките, начин на ценообразуване, онлайн търговия, рекламни канали и обучение на търговския персонал. За всеки един от сравняваните фактори са идентифицирани добрите практики, силните и слабите места за всяка организация, като са систематизирани конкретни предложения за подобряване логистичната дейност на анализиранияте фирми.

Таблица 2

Функционален бенчмаркинг
(Експертна оценка на Фирма 1, Фирма 2 и Фирма 3)

Показатели за оценка	Оценка на Фирма 1	Оценка на Фирма 2	Оценка на Фирма 3	Тегло
Коректност на доставчиците	10	9	9	0,02
Складово стопанство	10	9	8	0,023
Промоционална политика	10	10	6	0,028
Проследимост на доставките	6,5	10	1	0,028
Автопарк	10	7,5	2,5	0,025
Средно време за доставка	10	9	10	0,028
Средно време за обработка на поръчката	10	9	9	0,029
Обороти в логистиката	10	10	10	0,027
Складови наличности	10	10	7	0,021
Софтуерни решения в логистиката	10	7	1	0,029
Входяща логистика	10	10	10	0,03
Изходяща логистика	10	7	5	0,02
Онлайн търговия	1	1	1	0,012
Начин на ценообразуване	10	8	5	0,03
Рекламни средства	10	10	4,5	0,02
Обучение на търговския персонал	10	1	1	0,028

Общо:	9,3485	7,4465	5,6395	1

* Използвана е чувствителна оценка в диапазона от 1 до 10, като 1 е най-слабо представяне на съответния показател, а 10 е най-добра практика. При определяне на оценките по показатели за сравняваните фирми е подбрана съпоставима информация.

Организацията на *входящата логистика* се очертава като силна страна и **добра практика** в изследваните бизнес структури (0,300 точки за трите фирми). Фирма 1 използва аутсорсингови компании, за да осигури висококачествено и бързо осъществяване на доставките на входящи ресурси и продукти от международните пазари, но разчита на модерен и високо-технологичен склад, в който се извършва пакетаж, групаж и дообработка на готовата продукция. Фирма 2 разчита на директни вътрешни и сигурни доставки от производствените бази в Румъния, но планира да аутсорсне тази дейност на външна фирма, за да освободи ресурс за фокусиране върху продажбите. Фирмата работи основно с готова продукция, която складира в четири логистични центрове на територията на Р България. Фирма 3 работи със сертифицирани производители на зърно, което гарантира високото качество на крайния продукт, като използва склад под наем, където съхранява входящите материали и дообработва и пакетира готовата продукция.

Ценообразуването за организациите в изследването е сред водещите фактори за успех. Най-добрата практика е във фирма 1, където има разписана конкретна ценова политика, работеща с три нива на отстъпки (в диапазона от 2 до 9 %) в зависимост от обема (от 500 до над 1500 лв.), като тази политика е споделена с крайните клиенти и гарантира на фирмата 10% ръст на годишна база. Във фирма 2 също работят с гъвкаво ценообразуване, но използват „ретро бонус“ от 3% на продажби над 2000 лв. и 5% – при продажби над 5000 лв., което осигурява ръст от 3% на годишна база. Във фирма 3 няма систематизирана разписана политика в ценообразуването, предлага отстъпки 5–10%, но рядко се комуникират с крайните клиенти. Предлаганите отстъпки се използват по-скоро като ценово въздействие при навлизане на нов пазар и често като част от процеса на преговаряне. Фирма 3 има променливо и изразено сезонно пазарно представяне.

Проследимостта на доставките е сред добрите практики, открили се във фирма 2 (0,300 точки). Доставките се отразяват в реално време, като във всеки един момент може да се проследи пътят на всеки продукт. Фирмата следи наличностите в склада, а самите доставки се извършват с GPS проследяване. Освен това фирмата работи с „Прогнози“, като следи наличностите за тримесечие напред и по този начин успява да осигури сигурни доставки в рамките на деня или експресна доставка до 1 час. Сервизното обслужване на фирмата е улеснено – при възникнал брак веднага се подменят продуктите. Процесът на проследяване на доставките във фирма 1 е много по-тромав и последимостта на поръчките е документално обременена – отчетността се осъществява не в реално време, а в края на работния ден. Документално обременен е и процесът, свързан с отстраняване на неточностите при възникване на брак. Фирмата работи с ритмични доставки и прецизно краткосрочно планиране и успява да осигури доставки в рамките на 24 часа, използва софтуерни решения в склада

с роботизирано приемане на поръчките и внедряване на рампи във всеки един логистичен център. Във фирма 3 доставките се осъществяват от външни фирми, което силно ограничава контрола върху тях, извън предвиденото проследяване в онлайн платформите на партньорите. Обичайният период за доставка е до два работни дни, а наличностите в склада се допълват след достигане на определен минимум.

В резултат от проведеното бенчмаркинг изследване се очертават три основни **проблема**, свързани с логистиката на изследваните организации – онлайн търговия, рекламни канали и обучение на търговския персонал.

Онлайн търговията (0,012) е повсеместен проблем не само в бенчмаркинг изследването, но и при анкетното проучване, където 47% от анкетираните нямат възможност за онлайн търговия. И трите сравнявани бизнес организации имат интернет сайтове, но в тях липсва функционалност за онлайн поръчка. При фирма 1 обемът на продажбите е голям, продуктите са наложени на пазара и се реализират посредством търговия на едро, като обявяването на цена на сайта може да повлияе решенията на дистрибуционните ѝ канали. От друга страна, фирмата непрекъснато разширява портфолиото от предлагани марки и продукти и това ограничава ширината на дистрибуционния канал до вече съществуващите канали и става зависим от възможностите на търговския персонал, докато наличието на ориентировъчна цена на сайта и възможност за по-лесна поръчка биха улеснили дребните търговци да получат улеснен достъп до тези продукти. Във фирма 2 също няма цени и възможност за поръчка, а просто са описани марките и продуктите. Като цяло сайтът е тромав и за всяка отделна марка има отделен специализиран сайт, в който отново липсва онлайн търговия. Очевидно дребните търговци и крайните клиенти остават извън полето на интереси на фирмата и тя се фокусира върху големите си клиенти. Това е в синхрон с фирменото решение за предстоящ аутсорсинг на дистрибуцията и преминаване към складиране и търговия с произведените продукти на територията на Р България. Във фирма 3 липсват цени, тъй като фирмата има доста гъвкава ценова политика и предлага отстъпки от 5–10% на големите търговци, а малките търговци на този етап остават необхванати. Докато за големите и средните фирми фокусът е само върху големи клиенти, то за микропредприятията е от изключителна важност да осигурят достъп и популяризация на продуктите си и до дребни търговци, което може да се улесни, ако фирмата предприеме внедряването на опция за онлайн търговия.

Обучението на търговския персонал (0,028) във фирма 2 е отчетено като слаба страна, защото фирмата не предвижда обучение и тимбилдинг. На новопостъпилите търговски представители се предвижда менториране от мениджър, но това е еднократен акт и е предпоставка за по-тромавото адаптиране на бизнес организацията към настъпващите промени. Регулярно се правят работни срещи на мениджърите на всички нива,

но остава лична отговорност на мениджъра на отдела да уведоми подчинените си за взетите решения. Във фирма 3 изобщо липсва обучение на търговския персонал. Добър пример в това отношение има при фирма 1 (0,280), където всяка година се организира годишна среща и тиймбилдинг на цялата организация и се дискутира политиката на фирмата, анализира се пазарът, предстоящите промени и новите продукти. Освен това при навлизането на нов продукт на пазара задължително се организират обучения за начините на дистрибутирането му, за целевите пазари и запознаване с пазарното сегментиране на потребителите. Всичко това е в основата на гарантирания 10% ръст на годишна база на фирмата от момента на нейното създаване до-сега.

Популяризирането на търговската марка е сред основните проблеми на фирма 3. Не се използват никакви *рекламни канали (0,010)*, което рефлектира върху променливия характер на продажбите и изразената сезонност в оборота. Като единствен производител на булгур от лимец, при фирма 3 липсва популяризация на ползите и начините на включването му в хранителния режим на потребителя, макар и в сайта на бизнес организацията да присъстват рецепти (което е добра практика), но те не стигат до всички крайни потребители, а се разчита на целенасоченото търсене на продукта. Наблюдава се несистематизирано и нецеленасочено въздействие върху потребителя – създаден е сайт, чието наименование се разминава с името на фирмата, има фейсбук страница, но информацията в нея е стара и има много тясно популяризиране сред потребителите. За да подобри своето представяне, фирма 3 може да разшири присъствието си в интернет, да генерира търсене на булгур от лимец, като индиректна реклама и активно говори за ползите и начините на неговото приготвяне. За разлика от фирма 3 в останалите бизнес организации рекламните канали са широко застъпени в политиката на фирмата. И двете фирми инвестират сериозен капитал в създаването на телевизионни реклами, билбордове, предлагат брендирани щандове, рекламни материали и др. форми на рекламно въздействие, което им гарантира високо търсене и успешен бизнес модел.

4. Логистични модели в агробизнеса

В резултат от извършения бенчмаркинг се оформят *три логистични модела*: Склад, Транспорт и Преработка и дообработка, които могат да бъдат представени схематично, както следва:

Логистичен модел „Склад“

При определянето на позициите в логистичния модел се разглеждат капацитетът на бизнес организацията и начинът, по който организира дейностите, свързани със складирането на входящи ресурси и изходяща продукция. Логистичният модел включва 9 възможни стратегически позиции относно склада (вж. фиг. 12). От първа до трета позиция се позицио-

нират микро- или малки предприятия, които могат да избират между инвестиция в собствен склад, използване на наемно помещение или изцяло пренасочване на функцията складиране към външни контрагенти. *Позиция 1* се отнася до микро- и малки предприятия, които нямат възможност да създадат свой собствен склад – нямат нужното пространство, оборудване, персонал и предпочитат само при нужда да използват външна фирма, която предлага готово решение (напр. зърно база) за складирането на продукцията. *Предимствата* на такова решение са свързани с ниските първоначални инвестиции, използването на склада само при необходимост не утежнява постоянните разходи. В дългосрочен план обаче оскъпява инвестицията и крие *недостатъци*, свързани с невъзможност за осъществяване на контрол по съхранението и проследимостта, увеличаване на разходите спрямо увеличеното производство, допълнителни транспортни разходи (ако зърнобазата е отдалечена от производството).

Собствен склад	3	4	9
Склад под наем	2	5	8
Аутсорсинг	1	6	7
	Микро и малко	Средно	Голямо

Фигура 12. Логистичен модел „Склад“

Когато микро- и малки бизнес организации разчитат на складови решения под наем (*Позиция 2*), обикновено се наема складово помещение, в което се съхранява готова продукция и/или машини за дообработка и пакетаж. Това решение е с висока цена, но разсрочено във времето може да бъде икономически изгодно, особено при стартиращ бизнес. В дългосрочен план бизнес организацията може да инвестира в създаването на свой склад, тъй като разходите са зависими от външни условия – цената на наема не е фиксирана, могат да възникнат неблагоприятни обстоятелства (собственикът да промени решението да отдава под наем и др.)

Притежаването на собствен склад е дългосрочна и сигурна инвестиция (*Позиция 3*), но изисква висока първоначална инвестиция и е свързано с постоянни разходи, но в пъти по-малки от използването на склад под наем.

Позиции 4, 5 и 6 се отнасят за средни по размер бизнес организации. При тях наличието на собствен склад в повечето случаи е задължи-

телно (*Позиция 4*), тъй като организацията работи с големи обеми продажби и среднодневните обороти са високи. Понякога, особено когато разширяват производствената си програма, средните по размер бизнес организации често предпочитат да наемат складови помещения и прибъгват до временни решения, свързани със склад под наем (*Позиция 5*), в които разполагат собственото си оборудване и го ползват до закупуване на собствен склад. Не са малко случаите, когато бизнес организации от това ниво вземат решение да наемат аутсорсингова компания, която да поеме изцяло организацията, оборудването и управлението на склада (*Позиция 6*). Обикновено това дава възможност на улеснен достъп до иновативни складови решения и не налага закупуването на скъпоструващи софтуерни решения за склада.

Стратегически решения 7, 8, и 9 са свързани с организацията на складовото стопанство на големите бизнес структури, където аутсорсингът се използва основно за складиране при навлизане на нови или слабо разработени пазари. Аутсорсингът е временно бизнес решение, тъй като се губи контролът върху осъществяваната дейност. Използването на склад под наем е също компромисно решение за големите бизнес организации, защото повишава постоянните разходи по съхранението на продуктите, но все пак контролът върху процесите остава в бизнес организацията. Традиционно големите бизнес организации залагат на изграждането на собствена складова база, която постоянно усъвършенстват и модернизират чрез софтуерни решения и високо технологични иновации (роботизиране на складовите процеси и др.).

В сиво са маркирани най-предпочитаните от организациите стратегическите решения. Позиции 2, 3 и 4 отразяват по-високи инвестиционни разходи за сметка на по-ниските постоянни разходи, докато позиции 6, 7 и 8 са свързани с високи постоянни разходи, но ниски инвестиционни такива.

Собствен склад		Фирма 2	Фирма 1
Склад под наем	Фирма 3		
Аутсорсинг			
	Микро и малко	Средно	Голямо

Фигура 13. Позициониране на изследваните фирми в логистичен модел „Склад“

От извършеното бенчмаркинг изследване може да се обобщи, че анализираниите организации имат различен избор за складовото си стопанство. Фирма 1 е избрала традиционната форма за създаването на собствен склад и контрол върху складирането на продукцията. Докато Фирма 1 и 2 са избрали по-висока първоначална инвестиция, но с по-малки постоянни разходи, микрофирма 1 е предпочела използването на един наемен склад, локализиран в близост до производствената база. Фирма 2 се фокусира върху изграждането на собствена мрежа от складове в близост до потребителите на произвежданата продукция (вж. фиг. 13).

Логистичен модел „Транспорт“

В съвременните условия скоростта и сигурността на доставките са основно конкурентно предимство на бизнес организациите. За определянето на позициите в логистичния модел „Транспорт“ се разглеждат капацитетът на бизнес организацията и начинът, по който организира и управлява транспортните дейности. Възможни са 9 стратегически позиции относно транспорта (вж. фиг. 14).

Собствен автопарк	3	4	9
Транспорт под наем	2	5	8
Аутсорсинг на дистрибуция	1	6	7
	Микро- и малко	Средно	Голямо

Фигура 14. Логистичен модел „Транспорт“

От първа до трета позиция фирмите са микро- или малки предприятия и могат да избират между инвестиция в собствен автопарк, използването на наемни услуги или изцяло пренасочване на доставките към външна фирма (аутсорсинг). *Позиция 3* е свързана с много високи инвестиционни разходи за изграждането на автопарк. Въпреки това е възможно решение за микро- и малки предприятия, чието производство е свързано с регулярни доставки на кратки разстояния и лекотоварни дейности. Използването на наемен транспорт (*Позиция 2*) е съпроводено с по-високи разходи за доставки, но освобождава финансов ресурс за разширяване на производството и инвестиране на повече усилия в популяризирането на продуктите. Често фирмите се насочват към аутсорсингови решения

(Позиция 1), като сключват договорни отношения с фирма, която да дистрибутира техните продукти. Това им осигурява достъп до вече разработени канали за реализация на продукцията, наред със свободния ресурс за иновации и разширяване на производството, но подобно решение често крие много висок риск от некоректност на доставчиците, влошаване на отношенията и комуникацията с ключовите клиенти, занижен контрол върху състоянието на продуктите и др. Не са редки случаите на имитация на дистрибутираните продукти и предлагане на заместващи продукти от фирмата-дистрибутор, особено когато липсва патентоване, поради ограничените финансови възможности на микро- и малките предприятия.

Позиция 4, 5 и 6 се отнася за средните предприятия, където се предпочита използването на транспорт под наем за извършването на входяща логистика и/или при осъществяването на дистрибуция до отдалечени и нови пазари (Позиция 5). Инвестицията в собствен автопарк (Позиция 4) винаги е свързана с високи инвестиционни разходи за персонал и поддръжка на транспортните средства, но е най-сигурният начин за осъществяване на коректна логистика, обгрижване на ключовите клиенти и гарантиране на представителността на дистрибутираните продукти. Използването на аутсорсинг на дистрибуцията (Позиция 6) е в основата на олекотяване на логистичната функция във фирмата, като фокусът се измества от самата дистрибуция към изграждането на търговски отдел и складово стопанство. Аутсорсингът може да е с ексклузивен дистрибутор или повече от един дистрибутори, но винаги съществува риск от влошаване на взаимоотношенията с крайните потребители поради negliжиране на доставките.

Позиция 7, 8 и 9 се заема от големите предприятия, при които е задължително обособяването на специализиран отдел „Дистрибуция“ (Позиция 9) за осъществяване на логистиката. Инвестицията в модерен и разнообразен автопарк, където контролът върху доставките е завишен, използването на специализиран софтуер за проследяване на доставките в реално време и скъсяване на времето за доставка е решаваща за пазарното представяне на предприятията. Макар и с високи инвестиционни разходи, решението за обособяване на собствен автопарк е ключово конкурентно предимство за фирмите. За външната дистрибуция (извън България) е икономически целесъобразно използването на логистика под наем, особено при транспортирането със специализиран транспорт на големи товари на дълги разстояния (Позиция 8). За осъществяване на логистиката в България се разчита на обособените логистични центрове със собствен автопарк в поголемите градове, които гарантират бързи и сигурни доставки. Не е изключено и използването на аутсорсингови решения, свързани с дистрибуцията (Позиция 7) от големите бизнес организации, най-често при навлизане на нови и/или международни пазари и обикновено са временно решение, тъй като контролът е занижен, но позволява достъп до вече изградени дистрибуционни канали. Ако пазарите се окажат благоприятни, обикновено в кратък срок фирмата започва изграждането на собствена логистика.

В сиво са маркирани стратегическите решения (1, 5, 9), които са икономически най-предпочитани от организациите. Позиции 2, 3 и 4 са с по-високи инвестиционни разходи, но по-ниски постоянни разходи, докато решения 6, 7 и 8 са свързани с високи постоянни разходи, но ниски инвестиционни такива.

В направеното бенчмаркинг изследване се очертава, че фирма 1 се придържа към традиционно изграждане на собствен автопарк с високи инвестиционни разходи и се фокусира върху близки контакти със своите клиенти, докато фирма 2 преминава към по-високи променливи разходи като аутсорсинг на дистрибуцията и се насочва към търговски дейности. Фирма 3 използва логистика под наем поради ограничените финансови възможности за изграждане на собствен автопарк, като разчита на външни фирми за доставките (Speedy, Econt) (вж. фиг. 15).

Собствен автопарк			Фирма 1
Транспорт под наем	Фирма 3		
Аутсорсинг на дистрибуция		Фирма 2	
	Микро- и малко	Средно	Голямо

Фигура 15. Логистична позиция на фирмите в модел „Транспорт“

Логистичен модел „Преработка и дообработка“

Преработката и дообработката на продуктите в склада е от съществено значение за пазарното представяне на продуктите. При определянето на позициите в логистичния модел разглеждаме капацитета на бизнес организацията и начина, по който организира дейностите, свързани с преработка и дообработка. Възможни са 9 стратегически позиции относно спомагателните дейности в склада (вж. фиг. 16).

Позиции от едно до три се отнасят до микро- и малките бизнес организации, където преработката и дообработката най-често се осъществяват от външна фирма, с която сключват договорни отношения (аутсорсинг в *Позиция 1*), поради ограничените им финансови възможности и кадрови капацитет. Обикновено микро- и малките предприятия се ограничават до пакетажа и закупуването на дизайн на опаковките. Това решение е икономически изгодно, защото се правят малки заявки според конкретните нужди, но е свързано с по-голямо време за изработка поради външ-

ния характер на услугата, което прави фирмите трудно приспособими към промените на пазара. Понякога фирмите предпочитат да не се обвързват с договорни отношения и използват преработка и дообработка под наем, като често сменят партньорите, с които работят, водени от икономически фактори. Този начин на работа също води до бавна реактивност на организацията спрямо динамичните промени на средата, но цената е по-ниска, а рискът е разпределен (*Позиция 2*). Инвестирането в собствена преработка и дообработка е ресурсоемко, но гарантира на микро- и малките предприятия по-бързо адаптиране към промените на пазара и по-лесно приспособяване спрямо потребителските вкусове (*Позиция 1*).

Собствена преработка и дообработка	3	4	9
Преработка и дообработка под наем	2	5	8
Аутсорсинг на преработка и дообработка	1	6	7
	Микро- и малко	Средно	Голямо

Фигура 16. Логистичен модел „Преработка и дообработка“

Позиции 4, 5 и 6 се отнасят за средните по големина предприятия, където най-често фирмите предпочитат да използват преработка и дообработка под наем, особено когато навлизат на нови пазари, като отново водещ фактор е цената на услугата и възможността за избор между фирмите и складовете, с които да работят спрямо цената (*Позиция 5*). Изграждането собствен склад и оборудването му с машини за преработка и дообработка е скъпа инвестиция, която гарантира гъвкавост спрямо промените се вкусове на потребителите. Макар и с висока инвестиционна цена, инвестицията е с бърза възвръщаемост (*Позиция 4*). Аутсорсингът чрез външна фирма за преработка и дообработка (*Позиция 6*) дава достъп до модерни и иновативни решения, позволява олекотяване на логистиката в средните фирми, но, от друга страна, е скъпоструваща услуга, която прави фирмата по-малко адаптивна към промените на пазара в кратък срок.

На позиции 7, 8 и 9 попадат големите бизнес организации, където традиционно преработката и дообработката се извършва в самото предприятие. Големите инвестиции в модерни и високотехнологични машини и съоръжения за пакетаж, дообработка, групаж и преработка са в основата на конкурентното предимство на фирмата (*Позиция 9*). Както и при средните предприятия, тук също понякога се използва преработка и дообработка под наем при навлизане на нови пазари, за предпазване от високи разходи за експанзия. Едва когато фирмата започне да се налага на пазара, се прави инвестиция в собствен склад и оборудване за преработка и дообработка (*Позиция 8*). Използването на аутсорсингови фирми за преработка и дообработка е резонно решение при разширяване на пазара или продуктивния асортимент, за да се пренасочат човешки ресурси и потенциал в това направление. Като цяло големите фирми се опитват да опростят процесите си и да елиминират дейности, които не добавят стойност, а използването на външни фирми създава достъп до най-модерни технологии на ниска цена в кратко време.

Собствена преработка и дообработка	Фирма 3		Фирма 1
Преработка и дообработка под наем			
Аутсорсинг на преработка и дообработка		Фирма 2	
	Микро- и малко	Средно	Голямо

Фигура 17. Логистична позиция на фирмите в модела „Преработка и дообработка“

В сиво са маркирани стратегическите решения, които са икономически най-предпочитани от организациите. Позиции 2, 3 и 4 са с по-високи инвестиционни разходи, но по-ниски постоянни разходи, докато решения 6, 7 и 8 са свързани с високи постоянни разходи, но ниски инвестиционни такива.

На фиг. 17 са представени резултатите от направеното бенчмаркинг проучване и са очертани стратегическите позиции на организациите. Фирма 1 залага на традиционни решения и извършва в собствените складове преработката и дообработката, докато фирма 2 разчита на аутсорсинг на преработка и дообработка, за да опрости логистичната си структура. Основната дейност на фирма 3 е дообработката и преработката и макар да

използва склад под наем, е инвестирала в закупуването на специализирани машини в това направление.

Всяко решение в предложените логистични модели, извън традиционните позиции, са потенциални конкурентни предимства, които според спецификата на бизнес организацията могат да поднесат много възможности, но и потенциални рискове. Правилното позициониране в логистичните модели Транспорт, Склад и Преработка и дообработка са от съществено значение за перспективите на бизнеса и тяхното достигане, като те трябва да са в синхрон с поставените цели.

Заклучение

На основата на проведеното изследване могат да се направят следните **обобщения и изводи**.

Първо. Налице са регионални неравенства и двуполусно териториално развитие в България – силно развит Южен регион и по-слабо развиващ се Северен регион. Логистичните вериги подпомагат генерирането на икономически растеж и постигането на регионална кохезия.

Второ. На основата на проведеното анкетно проучване са идентифицирани основните проблеми за развитие на бизнеса. Данните показват положителна тенденция при разрешаването на вътрешноорганизационните проблеми в бизнес организациите, като на преден план се поставят проблемите, свързани с оптималното оползотворяване на наличните ресурси, взаимоотношенията с външната среда и персонала, което е индикатор за формирано пазарно поведение и управленско-организационни умения на фирмения мениджмънт и подобряване на бизнес средата в страната.

Трето. На основата на проведеното анкетно проучване са идентифицирани и обосновани критерии за добри логистични практики в развитието на бизнеса по отношение следните направления: интернет платформа за осъществяване на бизнеса, търговска опаковка и дизайн, системи за проследяване наличностите и доставките, скъсяване времето за планиране, обработка на заявките и доставка, сервизно обслужване и поддръжка, промоционална политика и обособяване на логистични структури.

Четвърто. В резултат от направеното бенчмаркинг изследване се очертават като силни страни организацията на входяща логистика, начинът на ценообразуване и проследимостта на доставките. Водещите проблеми са свързани с липсата на онлайн търговия, ограничени рекламни канали и обучение на търговския персонал.

Пето. Конструирани са различни логистични модели за водещите сектори на логистиката в зависимост от капацитета на агробизнеса. Правилното позициониране в логистичните модели Транспорт, Склад и Преработка и дообработка трябва да са в синхрон с поставените цели и могат да допринесат за просперитета на бизнес организациите.

Използвани източници

- Andraski, J. C. (1999). *Food logistics Website*. Свалено от <http://www.foodlogistics.com/collaboration.html>.
- Blaser, J. B. (5/1995). The Supply Chain Revolution. *The Performance Advantage*.
- Citera, M. M. (2/1995). Fitting information systems to collaborating design teams. *Journal of the American society for information Sciencia*, vol. 4.
- Haeckel, S. H. (1998). About the nature and future of interactive marketing. *Journal of Interactive Marketing*, vol. 12.
- Harland, C. (8/1996). Supply Chain Management: Relationships Chains and Networks. *British Journal of Menagement*.
- Kleindorfer, P. R. (2001). Environmental Management and Operations Management. *Risk Management Review*, Spring.
- Koh, L. S. (2005). Current issues of sustainable development in the global market: perspectives from sustainable production, eco-supply chain and eco-logistics. *International Workshop on Supply Chain Management and information Systems*. Thessaloniki, Greece.
- Lumsden, K. L. (1998). Outline for a conceptual framework on complexity in Logistic Systems. *Working Paper TFK&CECIL*, Sweden.
- Mentzer, J. T. (2000). Supply chain collaboration: enablers, impediments and benefits. *Supply Chain Management Review*, vol. 4.
- Monezka, R. T. (1998). Purchasing and Supply Chain Management. *South-Western College Publishing (ITP Company)*.
- Nenova, R. (2016, бр.3 (2)). Decoupling Analysis of Bulgaria's Agriculture (Анализ на прекъсването на връзката в българското селско стопанство). *Journal of Empirical Studies*, Pak Publishing Group, 21-32.
- Nikolova, M. M. (4/2018). Coordinating participant relations in the organization and functioning of regional farmer's markets in Bulgaria. *Paradigms of knowledge, Praha*.
- M. Nikolova, M. L. (Vol XIII. N 29. February, 2011). Investment risk and diversification in the agricultural sector. *Amfiteatru Economic*, Romania, 305-320.
- Shaffer, R. (1989). *Community Economics. Economic Structure and Chance in Smaller Communities*. Iowa State University Press.
- Sriam, V. R. (1992). Antecedents for buyer-seller collaboration: an analysis for buyer's perspective on partneships. *Journal of Business research*, vol. 25.
- Vatasek, K. (2005). Supply Chain and Logistics terms and glossary. *Supply Chain Visions, Washington, CSCMP*.
- Борисов, Б. М. (2015). *Методологически и организационни аспекти на планирането в България (проблеми и решения)*. Свищов: АИ Ценов.
- Димитров, П. Е. (2008). *Развитие на логистичния сектор в България*. С.: УИ "Стопанство".
- Димитров, П. Ф. (2010). *Логистични системи*. С.: УИ "Стопанство".

- Илиев, И. и. (2006). *Логистиката в корпоративната практика*. Варна: Славена.
- Лазарова, Е. (2/2011). Технологичният одит като инструмент за формулиране на иновационни стратегии. *Електронно списание „Диалог“*.
- Линкова, М. (19/2012). *Параметри на локализационния избор за инвестиции в агрофирмите*. Свищов: Библиотека „Образование и наука“, АИ „Ценов“.
- Линкова, М. (1995). Инвестиционното планиране и хаосът в икономиката. *Хаосът и предизвикателствата на планирането* (стр. 144-150). Свищов: АИ „Ценов“.
- Линкова, М. (2013). Проблеми на устойчивото природоползване в българските бизнес-структури. *Научни трудове, РУ*.
- Линкова, М. (6/2012). ОСП и локализационния избор за инвестиции в селското стопанство. *Управление и устойчиво развитие*.
- Линкова, М. М. (том 23/2016). Възможности за изграждане на приложни иновационни стратегии в българските агрофирми. *Алманах научни изследвания "Икономиката и управлението по пътя на устойчивото развитие"*, 358-386.
- Митев, Н. М. (2001). *Маркетинг и логистика*. Свищов: АИ "Ценов".
- Николова, М. и. (2017). Проблеми и тенденции пред инвестициите в селското стопанство. *Съвременни предизвикателства пред финансовата наука в променяща се Европа*. Свищов: АИ Ценов.
- Николова, М. М. (2016). Възможности и проблеми на интегрираното производство в агросектора. *Алманах научни изследвания. СА Д. А. Ценов - Свищов*, .
- Николова, М. М. (2018, Том 25). Възможности и модели за функциониране на регионални фермерски пазари. От *Алманах научни изследвания, СА "Д. Ценов"* (стр. 156-185). Свищов: АИ "Ценов".
- Николова, М. М. (бр. 21/2014). Проблеми и перспективи в устойчивото развитие на агробизнеса в България. *Алманах научни изследвания, СА "Д. А. Ценов"*.
- Славева, К. П. (2014, бр.21). Статистически анализ на социално-икономическите и демографските различия и неравенства между районите в България. От *Алманах научни изследвания, СА "Д. А. Ценов"-Свищов* (стр. 384-413). АИ Ценов: Свищов.
- Тодоров, Ф. (2017). *Проектиране на логистични системи*. С.: UNWE Publishing complex.
- Чанкова, Л. (1/2005). Логистика и кокурентно развитие на фирмите. *Икономическа мисъл*.
- Чиприянов, М. (2008). *Методи за стратегически изследвания и решения*. В. Търново: Абагар.
- Чиприянов, М. Н. (2005). *Логистика - теория и практика*. В. Търново: Абагар.